



Título de la Ponencia:

Formación a distancia de teletrabajadores: Una experiencia del Proyecto TEDEL

Área: Experiencias educativas innovadoras en la enseñanza no universitaria.

Autores:

Lic. Mercedes Martín: mercedesmartin@aat-ar.org - Dirección postal: 8 N°1949 e/512 y 513 Dpto. 5 – Ringuelet, La Plata 1901 - Argentina– TE: 0054 221 484-2895

Lic. Angélica Abdallah: aabdallah@aat-ar.org

Prof. Flavio Ruffolo: flavioruffolo@aat-ar.org

Resumen

*El Proyecto **TEDEL (Teletrabajo y Desarrollo Local)- Nuevas Formas de Trabajo para el Desarrollo**- es un proyecto de la Asociación Argentina de Teletrabajo (AAT). Se desarrolló en cinco localidades del territorio argentino donde se evaluó el impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en la creación de trabajo, en el desarrollo socioeconómico y promoción de iniciativas de desarrollo local mediante la aplicación de nuevas formas de trabajo.*

*En ese contexto se realizó el proceso de formación a distancia de teletrabajadores, lo que constituyó un gran y complejo desafío: **Teletrabajar** con cinco localidades; **Formar jóvenes profesionales** en TIC, teletrabajo, trabajo con la comunidad; **Posicionar como un referente TIC** un joven en su localidad; **Concretar proyectos con TIC** que impacten positivamente en el trabajo de los actores locales.*

El presente trabajo relata el proceso de formación de teletrabajadores de 10 jóvenes profesionales (5 becarios, 2 asistentes y 3 tutoras virtuales). Intenta problematizar el tema, presenta testimonios y deja planteadas preguntas para seguir construyendo conocimiento.

Introducción: Experiencia con teletrabajadores

AAT (Asociación Argentina de Teletrabajo) desde 2001, ha desarrollado una interesante actividad, con la valiosa colaboración de una gran cantidad de voluntarios que formaron nuestros nodos de trabajo en forma colaborativa.

A partir de la actividad en los nodos¹, los participantes aprendían a trabajar virtualmente y en red, usando TIC. Cada uno aportaba sus conocimientos específicos al desarrollo del producto en el que estábamos trabajando en ese momento: una revista, una traducción, un proyecto, un documento, una presentación....

Esta experiencia de trabajo nos fue permitiendo ver dónde se presentaban las principales barreras, cuáles eran los obstáculos a superar para “trabajar mediados por TIC”; con qué conocimientos sobre tecnología llegaba la gente; cuáles eran sus resistencias en el uso de tecnologías y cuáles dificultades para trabajar integrándose a distancia; para desempeñar su actividad de una forma nueva, diferente.

Nuestro foco estuvo siempre orientado en poner en valor a las personas. Creemos que adoptar estas nuevas formas de trabajo depende un 70% del factor humano y un

¹ La red por se configura como un universo de nodos (puntos de encuentro) donde se hace posible la interacción.

30% de la tecnología. No intentamos dar un porcentaje exacto, sino marcar la preponderancia de lo humano sobre lo tecnológico. El uso de la tecnología se aprende fácilmente en general: cuando se domina una herramienta, luego de un tiempo de ajuste, se puede utilizar otras similares. Las actitudes, las competencias, el trabajo en equipo virtual, la colaboración, el hecho de integrar un multicurriculum que facilite participar en propuestas que solos no podrían encarar, es más complejo.

El Proyecto TEDEL

*“La Argentina no es sólo esos pueblos, pero estos pueblos hicieron mucho para que este país sea algo que valiera la pena vivir”
(Martín Caparrós).*

Con esta visión puesta en la persona, llegamos a la experiencia concreta que queremos compartir: la formación de los teletrabajadores del Proyecto TEDEL (Teletrabajo, nuevas formas de Trabajo y desarrollo local”, (www.tedel.org), un proyecto de investigación y aplicación, financiado por IDRC (www.idrc.ca), agencia de Investigación y Desarrollo del Gobierno de Canadá.

Se desarrolló en cinco localidades del territorio argentino (**Benito Juárez**, Bs. As. - **Fernández**, Santiago del Estero - **Villa Ángela**, Chaco - **25 de Mayo**, La Pampa - **Belén**, Catamarca) con la finalidad de crear un conjunto de condiciones favorables para la promoción de iniciativas de desarrollo local, difusión y aplicación de nuevas formas de trabajo, empleo y teletrabajo. En cada una se instaló un becario (joven profesional oriundo de la localidad) a modo de coordinador local con beca por 2 años. Nos propusimos con TEDEL generar una experiencia creativa, desarrollar un saber, producir un resultado susceptible de ser replicable y cuyo impacto sirviera para definir políticas públicas, que facilitaran la llegada de las TIC a determinado **tipo de comunidades**, con todas sus ventajas y beneficios.

Estas localidades son pequeñas ciudades de provincia enmarcadas en un contexto eminentemente rural donde se han desempeñado los jóvenes teletrabajadores de TEDEL desde marzo de 2006.

Si bien individualmente era cada uno el principal responsable de la gestión en su respectiva comunidad, trabajaron colaborativamente apoyando la gestión de todas las localidades. El éxito del trabajo no residía sólo en sus logros sino de los resultados obtenidos en todas ellas, por lo que el grupo tomó la responsabilidad de

apoyarse y sostenerse mutuamente para salir adelante como equipo. Este fue el primer paso hacia la consolidación de un equipo que gestiona a distancia.

Integran el “Equipo TEDEL”: el **comité de dirección del Proyecto** (proveniente de AAT, asistió a los jóvenes diariamente, a distancia, a través de la Red), cinco **Coordinadores Locales** (responsables de la gestión local), un **asistente tecnológico**, un **asistente administrativo** y **3 tutores virtuales** que iniciaron su formación en tutoría a partir del desarrollo del proyecto.

Estos jóvenes, que al iniciar el proyecto no conocían las nuevas formas de trabajo, el teletrabajo ni demasiado sobre aplicaciones y posibilidades de las TIC, son hoy noveles teletrabajadores que, además de formarse como tales, están siendo el “germen”², la “levadura”³ de la Sociedad de la Información, de la Nueva Economía, en sus comunidades de origen.

Es interesante destacar que ninguno de los Coordinadores Locales, es de perfil técnico. Todo el apoyo tecnológico del equipo, la realiza el Asistente Tecnológico.

El proceso de formación

“No hay nada más fundamental en una disciplina que su manera de pensar. No hay nada más importante al enseñarla que darle cuanto antes al alumno la ocasión de aprender esta manera de pensar: las formas de conexión, las actitudes, las esperanzas, las bromas y las frustraciones que la acompañan. En una palabra, la mejor introducción al tema es el tema mismo”. (J. Bruner1987)⁴

TEDEL se constituyó en un verdadero espacio de formación de los coordinadores locales y de algunos miembros tanto de TEDEL Ampliado como de cada comunidad. La formación en una ocupación, oficio, profesión en el “campo” es una tarea compleja. En nuestro caso, entendemos que el tipo de formación que estamos llevando acabo, exige para su comprensión una doble mirada: la de la acción en sí misma y la de la reflexión y aprendizaje sobre esa acción.

Una vez conformado el equipo TEDEL, establecimos un espacio de trabajo: el nodo Tedelcoordinadores, nuestra oficina y nuestra aula.

Algunos pilares conceptuales de nuestro modelo son el **“Protagonismo” de quien aprende**: las personas son sujetos activos, sostienen una visión de la realidad, un sistema de creencias, acciones e ideas; el **Aprendizaje en forma de espiral**: no se

² m. Principio u origen de una cosa material o moral.

³ f. Masa constituida principalmente por estos microorganismos y capaz de hacer fermentar el cuerpo con que se la mezcla.

⁴ Bruner, J. 1987 La importancia de la educación, Paidós

evidencia de manera lineal; nada se repite nunca de la misma manera, cada punto crece y se desarrolla; no es un círculo cerrado, sino una espiral abierta de desarrollo.

El conocimiento como construcción: no es sólo un insumo preexistente; es un producto del proceso de formación.

Sostenemos que, si un adulto consigue trabajar en comunidad con TIC y proveemos herramientas para optimizar su uso, facilitamos el ingreso a uno de los ambientes de aprendizaje permanente más ricos, abriendo la puerta a una oportunidad de realización personal y profesional ilimitada.

Incorporamos el concepto de **multicurrículum**, entendido como la integración de capacidades, competencias y experiencias potenciadas en su combinación: un Equipo Profesional con múltiples competencias coordinado en su gestión.

Este proceso es complejo, colectivo, se retroalimenta en una multiplicidad de acciones y reflexiones, provoca sinergia: cada etapa aprende de su experiencia y la transforma en materia de un nuevo desarrollo. Esta dinámica tiene fuerza creadora. Crea las condiciones favorables desde lo viejo para permitir que emerja lo nuevo⁵.

Actuamos con un **modelo de expertos y novatos** en trabajo conjunto, donde definimos al novato como el que recién se inicia en una labor y, el experto es quien puede analizar, supervisar y resolver un problema al mismo tiempo con una visión a largo plazo, anticipándose al futuro, con una estrategia de trabajo prospectivo.

Lo que diferencia a un novato de un experto en la resolución de problemas no es el uso de técnicas más acertadas sino la capacidad para elegir el mejor camino para llegar a la solución sin tener que probar todos los demás. Implica la posibilidad de anticipar ciertas incidencias, prever los obstáculos antes de que se presenten.

En un proceso de construcción del conocimiento conjunto y en equipo, no individual, se generan desde el “experto” distintos tipos de ayuda o sostén:

- “puentes” desde el actual nivel de comprensión hacia otros niveles más complejos;
- actividades que se ajusten a las condiciones que se requieren en cada momento;
- delegación progresivo del “control” de la actividad hasta que sea el otro el que ejecute la totalidad de la tarea.

Los expertos proveen de una base para que el novato construya, produzca, analice aciertos, logros y dificultades a través de actividades que permitan realizar tareas significativas y acotadas en riesgo con una guía experimentada...

⁵ Debemos recordar que uno de los objetivos a largo plazo de TEDEL es el arraigo, es decir que estos jóvenes profesionales desarrollen una carrera/campo profesional en su localidad que les permita instalarse y desarrollarse. Por lo tanto, las competencias a las que apuntamos son de amplio espectro.

En nuestro caso, trabajamos contenidos y estrategias simultáneamente en un diálogo virtual colaborativo donde nos leemos los unos a los otros y a nosotros mismos, reflexionamos críticamente sobre las acciones y los conceptos que ellas sustentan, transitamos acuerdos y desacuerdos, buscamos respuestas compartidas, negociadas, establecemos consensos.

La **circulación del conocimiento** sigue un ciclo de conversión por el cual pasa de ser un conocimiento implícito (tácito) en una experiencia y un contexto específico a ser un conocimiento explícito (que puede ser transmitido de un individuo a otro mediante algún medio de comunicación lingüística formal).

En ese recorrido, y partiendo de la experiencia individual, se pasa de la socialización, que deriva del intercambio en un nivel colectivo, a una externalización a través de la comunicación, por la que se produce la conversión del conocimiento tácito a conocimiento explícito. Se sigue la combinación de diferentes formas de conocimiento explícito mediante el intercambio de documentos y bases de datos, así como la creación de redes. Finalmente el ciclo concluye con la internalización de los conocimientos explícitos que pasan a ser tácitos, y el ciclo puede volver a recomenzar (Rullani, 2000)⁶.

En las comunidades creadoras de conocimiento, estas relaciones funcionan en una interacción dinámica, una espiral del conocimiento. La *expresión* (convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito) y la *interiorización* (emplear el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito) son los dos pasos fundamentales de esa espiral.

En el caso de TEDEL, este proceso no se dio en solitario, sino que los grupos, virtuales y presenciales, fueron un apoyo permanente. Sin ninguna duda, parte del proceso no es transparente para sus protagonistas, que no pueden explicar del todo cómo surgió una idea determinada. Sin embargo, se trabajó muy especialmente en desarrollar en los coordinadores locales la competencia de comunicar procesos.

Se produjo un espacio de **coaching, formación y mentoring virtuales** mientras se trabajaba en la Oficina Virtual, constituida en un ámbito de seguimiento diario. Seguimiento de qué hacía cada uno de los coordinadores locales y cómo resolvían los problemas. La manera de ayudarlos era que contaran lo que estaba sucediendo.

⁶ Rullani, Enzo; "El valor del conocimiento", en Boscherini, Fabio y Poma, Lucio (eds.): *Territorio, conocimiento y competitividad de las empresas: el rol de las instituciones en el espacio global*, Bs As, Miño y Dávila, 2000.

Así, todos aprendieron qué sabían hacer los otros. Pudieron ser más eficaces en hacerse conscientes del conocimiento implicado en sus acciones y las de los otros.

El *coaching* trata de ayudar a una persona en su desarrollo desde un estado dado (actual) a un estadio superior y más adecuado a la tarea/puesto que desempeña.

El *Mentoring* es una práctica que brinda orientación y consejos con el fin de apuntalar el desarrollo profesional de una persona menos experimentada, normalmente con menos edad, con el objetivo acordado de que crezca y desarrolle sus competencias. En nuestro caso, ambas técnicas se realizan a distancia, lo que implica un seguimiento aún más cercano que en la presencialidad.

Ambas técnicas tienen similitudes: Buscan ayudar a la persona a maximizar su potencial - Utilizan técnicas basadas en preguntas para facilitar las decisiones - Ayudan a conseguir cambios que son medibles y duraderos - Apoyan a la persona en su búsqueda de objetivos y metas - Ofrecen la posibilidad de analizar, reflejar y tomar decisiones críticas para su trabajo.

Es necesario **generar un contexto** donde se construyan los cimientos de la relación, **confianza** para que el proceso funcione, **respeto**, **seguimiento** constante y cercano; **comunicación**. Éste es un tema crítico en la distancia: se debe ser cuidadoso en la escritura y los mensajes, no dejar espacios para sobreentendidos, cuidar el humor. A medida que el equipo madura y se afianza, los malentendidos disminuyen.

Esta forma de trabajo permite remover barreras actitudinales: integrar ambos géneros, personas con discapacidad, geografías lejanas, culturas distintas,.etc.

Nos concentramos además, en el **desarrollo de competencias** que consideramos medulares en el desempeño de los teletrabajadores. Las competencias son parámetros de comportamiento complejo expresados a través de un conjunto de: conocimientos, habilidades y actitudes; que presuponen un desempeño superior.

Existen diferentes tipos de competencias que son la base de los conocimientos, habilidades y actitudes movilizados para lograr un desempeño competente. Las mismas pueden ser modificadas y/o desarrolladas.

Mencionaremos aquí una tipología que nos guió al seleccionarlas para los teletrabajadores de nuestro proyecto⁷:

⁷ Fuente: Albrecht. Gunter. Tomado de Competencias fundamentales, competencias transversales, competencias clave. Proyecto INET- GTZ. Buenos Aires. 2000.

Con énfasis en lo individual: Sistemática – Proactividad – Disposición al aprendizaje – Capacidad de decisión – Capacidad de control – Flexibilidad y capacidad de adaptación – Creatividad en la solución de problemas – Conciencia crítica

Con énfasis en el aspecto social: Capacidad de cooperación – Capacidad de comunicación – Actitud solidaria – Respeto – Responsabilidad

Estrategias usadas

Oficina Virtual: Acciones por lista de correo

Se organizó una oficina virtual mediante la lista de distribución como espacio de intercambio en el trabajo. Estuvo centralmente dedicada a la gestión y atravesada por la formación

Es un recurso propicio para establecer la comunicación en trabajos a distancia, pues permite debatir temas de interés común y organizar grupos privados, que deban estar permanentemente informados del desarrollo de una tarea.⁸

Sabemos de recursos más completos y funcionales que éste pero pocos pueden adaptarse con la versatilidad que ella lo hace a la disponibilidad de infraestructura típica del perfil de comunidades en las que trabajamos. Trabajamos así sin inconvenientes estrategias de comunicación virtual, aspectos de cambio cultural, etc.

TEV

El TEV (Trabajando de Equipos Virtuales) es un espacio de formación y práctica para quienes están dando sus primeros pasos como teletrabajadores y quieren profesionalizar su labor mediante estrategias específicas. Fue específicamente diseñado para la formación y surcado por los aspectos específicos de la gestión

Es una alternativa que otorga prioridad a los objetivos mediante la utilización de una metodología de apropiación del saber, con la cual los conocimientos teóricos, métodos, técnicas y habilidades se adquieren a través de la acción / reflexión acerca de un trabajo realizado en común por los participantes.

Estrategia claramente orientada al desarrollo de competencias, de allí su pertinencia para ser eje didáctico de una actividad orientada a la práctica profesional.

Otros recursos:

⁸Las listas de distribución como espacios de interacción entre tutores y alumnos – María Cristina Rinaudo – Analía Chiecher – Danilo Donolo

Además del espacio de oficina virtual y el TEV, el día a día nos llevó a utilizar la multiplicidad de recursos disponibles hoy.

Otras estrategias asincrónicas: **mail privado** (para temas que, por respeto a quien lo recibe, es mejor mantener en reserva), **recursos de trabajo colaborativo y desarrollo de contenidos** (php collab⁹, weblogs entre otros), **plataformas de gestión de aprendizaje** (Ej.: Moodle)

También incorporamos recursos sincrónicos: el **messenger (MSN)** para intercambios casuales o encuentros programados, **mensajes de texto**, para avisos cortos o informales, nuestro “tradicional” **teléfono**, para aquellos temas que requieren urgencia o en el que el “tono de voz” es importante, **Skype**, excelente herramienta disponible en la red.

La presencialidad: este proceso tuvo instancias presenciales: **Visitas Técnicas** a localidades, **Encuentros Técnicos** de todo el equipo rotando la localidad anfitriona. También nos hemos encontrado (todos o algunos) en cursos, congresos o eventos. Esta combinación de virtualidad y presencialidad (en esporádicos pero poderosos encuentros) fortalece y potencia el proceso que el equipo transita.

A modo de Conclusión

La formación a lo largo de la vida se requiere por la necesidad de mantener la competitividad en un mundo de cambios vertiginosos, por la rápida obsolescencia de los conocimientos y la valorización de los saberes aplicados al trabajo y, porque es una excelente herramienta de inclusión social.¹⁰

Las necesidades de formación se fueron detectando a través de un cúmulo de interacciones entre el Equipo de Dirección de TEDEL, los Coordinadores Locales y los diferentes actores sociales de las comunidades.

Si hubo una característica que distinguió a la formación en esta experiencia, fue no haberse ceñido a instrumentos o métodos habituales, en ella la detección de necesidades de formación se utilizó para la construcción de capacidades locales. No pretendió TEDEL contabilizar “certificados emitidos”.

Más que pensar en “capacitar” en manejo de aplicaciones informáticas, buscamos llevar a las personas a aprovechar la tecnología en sus actividades cotidianas.

⁹ Sistema open source de gestión de proyectos con el que se crea un entorno de colaboración en equipos. Permite compartir información con otros miembros en un mismo espacio. Incorpora planificación de tareas, documentos compartidos y la posibilidad de enlazarse con otras aplicaciones open-source.

¹⁰ Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L. El enfoque de competencia laboral: manual de formación

TEDEL propuso centrarse en el “para que” usar cada herramienta en cada caso, en experiencias de formación casi personalizadas.

Paradójicamente, utilizaremos este espacio para abrir la reflexión y el debate más que para cerrarlo. Por eso dejamos algunas preguntas para reflexionar juntos:

- ¿La formación profesional y la académica pueden compartir un mismo ámbito?
- ¿Son las Nuevas Formas de Trabajo una oportunidad para jóvenes profesionales de comunidades pequeñas?
- ¿Qué competencias son centrales para el desarrollo de teletrabajadores?

Seguimos trabajando...

Bibliografía

- BAQUERO, R (1996). “Vigotsky y el aprendizaje escolar”. Buenos Aires, Aique
- Camilloni, A. de; Celman, S; Litwin, E; Palou de Maté, M: “La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo”. Bs. As., Paidós, 1998
- Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) webmaster@cinterfor.org.uy
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm>
- *Objetivos de Desarrollo del Milenio*. “Una mirada desde América Latina y el Caribe”. Naciones Unidas. 2005. En <http://www.eclac.cl/cgi-bin/getProd.asp?xml=/publicaciones/xml/1/21541/P21541.xml&xsl=/tpl/p9f.xsl>
- Vargas, F.; Casanova, F.; Montanaro, L.: “El enfoque de competencia laboral: Manual de Formación”. Montevideo: Cinterfor, 2001

Reseñas Biográficas

Mercedes Martín

Licenciada en Ciencias de la Educación (Universidad de Buenos Aires, Argentina)

Especialista en Educación y Nuevas Tecnologías (FLACSO)

Maestrando en *Procesos Educativos mediados por Tecnologías* de la UNC

Profesora de Educación Primaria

Docente en la Carrera de Ciencias de la Educación, Fac. de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de La Plata.

Miembro de la AAT (Asociación Argentina de Teletrabajo) (www.aat-ar.org).

Investigadora principal del Proyecto TEDEL (Teletrabajo y Desarrollo Local – Nuevas formas de trabajo para el Desarrollo) (www.tedel.org)

Co-autora, junto a Angélica Abdallah y Flavio Ruffolo del libro: “Un país diferente: jóvenes, TIC y desarrollo”

Miembro de la Comisión de Educación a Distancia de la UNLP

Consultora de Capacitación en Empresas. (www.andamioseducativos.com.ar)

Moderadora de nodos y espacios virtuales de trabajo y aprendizaje.

Desarrolladora de contenidos con modalidad de trabajo en red.

Contacto: mercedesmartin@aat-ar.org

Angélica Abdallah

Lic. en Administración (Universidad Argentina de la Empresa).

Asesora y Consultora de Empresas (www.gestiontotal.com.ar).

Docente de Educación Superior.

Consultora e Investigadora independiente en el área de Nuevas Tecnologías aplicadas a la Educación, el Trabajo y el Desarrollo Social y Local.

Miembro de la Asociación Argentina de Teletrabajo (www.aat-ar.org).

Directora del proyecto “TEDEL. Teletrabajo, nuevas formas de trabajo y desarrollo local” (www.tedel.org)

Co-autora, junto a Mercedes Martín y Flavio Ruffolo del libro: “Un país diferente: jóvenes, TIC y desarrollo”

Miembro de la red somos@telecentros (www.tele-centros.org)

Contacto: aabdallah@aat-ar.org

Flavio Ruffolo

Profesor en Historia, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad de Buenos Aires.

Magister en Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Universidad de Buenos Aires.

Estudios con especialización en Historia Económica (Universidad de Pavía, Italia y Universidad de Wisconsin, US.).

Profesor Adjunto de la Facultad de Ciencias Económicas y en el Ciclo Básico Común de la Universidad de Buenos Aires.

Miembro de la Asociación Argentina de Teletrabajo. (www.aat-ar.org).

Consejero Administrador del Banco Credicoop Cooperativo Limitado.

Investigador formado y autor de varias publicaciones especializadas en el país y en el extranjero. Actualmente integra como investigador principal el Proyecto TEDEL (Teletrabajo y Desarrollo Local – Nuevas formas de trabajo para el Desarrollo) (www.tedel.org)

Co-autor, junto a Angélica Abdallah y Mercedes Martín del libro: “Un país diferente: jóvenes, TIC y desarrollo”

Fue consultor del Instituto Nacional de Administración Pública y en Carlos Altschul Consultores.

Contacto: flavioruffolo@aat-ar.org